

# ASPECTOS INSTITUCIONAIS E ORGANIZACIONAIS DA AGROINDÚSTRIA DE DOCES DE PÊSSEGO DE PELOTAS – RS <sup>1</sup>

*Heron S. M. Begnis <sup>2</sup>*

*Jerusa Zerbielli <sup>3</sup>*

**Resumo** - A produção de doces de frutas é uma tradicional atividade do agronegócio gaúcho e, especialmente, do município de Pelotas. Contudo, a abertura comercial brasileira, que se processou no início dos anos noventa, influenciou negativamente este segmento, especialmente no que se refere ao pêssego. Houve, portanto, modificação no ambiente macroeconômico, o que desencadeou a necessidade de reavaliação das transações entre os agentes envolvidos no agronegócio de doces de pêssego de Pelotas, pois, mais que um problema tecnológico, a capacidade de organização de um sistema agroindustrial envolve os arranjos contratuais que nele se estabelecem. Por sua vez, essas relações contratuais que acabam por influenciar a eficiência alocativa do sistema dependem não só das características dos ativos envolvidos e do comportamento dos agentes, mas também dos ambientes institucional, organizacional e tecnológico. Assim, o objetivo deste artigo é caracterizar esses ambientes e identificar a presença de custos de transação nas relações contratuais estabelecidas no agronegócio do pêssego de Pelotas. Nesse sentido, a análise situa-se no enfoque da Nova Economia Institucional e na Economia dos Custos de Transação, que representa uma linha de pesquisa que coloca a transação no centro da análise da eficiência alocativa dos sistemas econômicos.

**Palavras-chave:** Agroindústria, custos de transação, pêssego.

<sup>1</sup> Artigo é derivado diretamente de um trabalho apresentado pelos autores no IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, realizado nos dias 29,30 e 31 de outubro de 2003, em Ribeirão Preto – SP, promovido pela FEA-USP. Recebido em 04/12/2003. Aceito em 26/02/2004.

<sup>2</sup> Economista, Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutorando em Agronegócios (CEPAN/UFRGS) e Professor Pesquisador do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (CEPE) da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Av. Independência, 2293-Bairro Universitário, CEP 96815-900 Santa Cruz do Sul – RS, Fone: (0\*\*51) 3717-7366 Fax: (0\*\*51) 3717-1855, E-mail: [heron@unisc.br](mailto:heron@unisc.br)

<sup>3</sup> Economista, Mestranda em Agronegócios (CEPAN/UFRGS) e ex-bolsista de iniciação científica do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (CEPE) da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Av. Independência, 2293-Bairro Universitário, CEP 96815-900 Santa Cruz do Sul – RS, Fone: (0\*\*51) 3717-7366 Fax: (0\*\*51) 3717-1855, E-mail: [jzerbielli@yahoo.com.br](mailto:jzerbielli@yahoo.com.br)

## 1. Introdução

Na década de 90, houve no Brasil notável reorganização dos padrões de concorrência e alteração no processo de produção, principalmente devido às transformações na preferência dos consumidores pelos atributos associados a saúde, preservação ambiental e conveniência de alimentos semipreparados. Esse novo ambiente passou a exigir melhor coordenação entre as atividades produtivas, dentro e fora da firma, o que forçou as empresas agroindustriais a trabalharem dentro de numa visão sistêmica voltada à competitividade global. Nessa abordagem, o *agribusiness* é analisado em relação às formas de coordenação do sistema, que se forma desde a produção agrícola, passa pela agroindústria, e atinge a distribuição dos produtos até o consumidor final.

Em um contexto mais amplo, apesar das dificuldades enfrentadas nos anos oitenta, o *agribusiness* brasileiro atualmente ocupa posição de destaque, não só quando se trata de produtos como soja e derivados, café, papel e celulose, entre outros, mas também quando se trata da potencialidade de sua produção no sentido de conquistar mercados para produtos agrícolas, tais como frutas e, por exemplo, pêssego.

No que se refere a esta fruta, a abertura comercial brasileira no início da década de 90 gerou profundas modificações na produção nacional de pêssego e seus derivados (doces, conservas, geléias, sucos, etc.), a qual passou a ser intensamente pressionada pelas importações da Argentina, Chile e Grécia. Essa situação impôs uma forte necessidade de reorganização estrutural do sistema agroindustrial do pêssego no Brasil e, em especial, no município de Pelotas, localizado na chamada “Metade Sul” do Rio Grande do Sul, onde há maior concentração de empresas industriais deste segmento.

A análise desse ramo da agroindústria do sul do estado do Rio Grande do Sul teve como ponto de partida a organização do sistema agroindustrial do pêssego, seus componentes, funções e características que permitiram avaliá-lo pela eficiência de suas estruturas e arranjos contratuais.

Portanto, partiu-se da hipótese de que o desempenho das organizações que compõem o setor esteja diretamente associado às características das transações que ocorrem entre os agentes do sistema produtivo, dado o ambiente institucional em que estão inseridos. Em outros termos, a análise parte da suposição que o desempenho das agroindústrias de pêssego estaria condicionado a fatores externos compreendidos dentro de um ambiente institucional e sujeitos a custos de transação, uma vez que as transações não ocorrem somente intrafirma, mas também se originam de elementos externos a ela, como infra-estrutura física (estradas, ferrovias, portos), e de caráter socioeconômico (política creditícia, tributária, salarial e cambial). As condições técnico-científicas também não podem ser esquecidas, pois a qualificação dos recursos humanos, a existência de centros de pesquisa e a normatização e certificação da qualidade são fundamentais. Desse modo, ao atuar em conjunto, esses elementos institucionais externos às firmas, associados aos internos, amenizam ou aumentam os atritos das transações, gerando ineficiências no desempenho do sistema agroindustrial.

Essa abordagem proposta para a análise encontra respaldo teórico na chamada Nova Economia Institucional, tendo em Ronald Coase um dos principais autores. Um dos aspectos importantes, inicialmente trabalhados por Coase (1991), está relacionado com custos de funcionamento dos mercados. Segundo ele, o mercado funciona associado a custos ou fricções derivados da conduta das transações que se efetivam, ou não, neste ambiente. Assim, a firma deveria procurar a estrutura mais eficiente dos contratos (respeitando os direitos dos contratos e de propriedade sobre os resultados anuais das firmas, relações contratuais entre empregados e acionistas), formando arranjos que induzam os agentes a cooperarem para maximização do valor da empresa, ou melhor, as firmas desempenham o papel de economizar custos de transação, razão por que somente sobrevivem as empresas que são mais eficientes nessa tarefa.

## 2. Referencial teórico

Segundo Richetti e Santos (2002), os custos de transação são compostos por custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho, organização de atividade e adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico. As transações, realizadas dentro do sistema pelos agentes, têm o objetivo de trocar bens e serviços para satisfação de suas necessidades. Dessa forma, o sistema econômico está sujeito à existência, em graus distintos, das três características básicas presentes nas transações: frequência, risco ou incerteza e especificidade dos ativos.

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), a especificidade do ativo é um elemento-chave na análise dos custos envolvidos em determinada transação. Pode também ser classificada em alta e baixa especificidade. A especificidade é considerada alta quando uma ou ambas as partes envolvidas na transação tem perdas. Nesse caso, a perda ocorre, caso a transação não ocorra, por não haver a possibilidade de se encontrar um uso alternativo que possa manter o valor do ativo envolvido na transação. Um ativo é considerado de baixa especificidade quando apenas uma das partes envolvidas na transação tiver realizado investimentos específicos, o que, nesse caso, seguramente serão feitas salvaguardas para que a transação se efetive.

Williamson (1985) apresentou seis possíveis elementos que caracterizam um investimento em termos de especificidade das transações e que são responsáveis pelo surgimento de custos de transação. Esses elementos ou características dos ativos que servem para identificar o nível da especificidade associada a cada ativo envolvem especificidade relacionada com local, com ativos físicos, com ativos humanos, com ativos dedicados, com a marca, e com o tempo.

A frequência é uma característica importante nas transações, uma vez que a repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes na escolha da estrutura de governança adequada a essa

transação. Tendo por referência a frequência das transações, percebe-se que os custos de redação do contrato, da coleta de informações, de monitoramento e de adaptação às mudanças de ambiente diluem-se com o aumento da frequência das transações. Aqui também cabe salientar o efeito de aprendizagem do sistema (*feedback*), decorrente das sucessivas transações.

Por sua vez, a incerteza e o risco estão associados ao reconhecimento de que as informações relevantes para elaboração dos contratos são incompletas e assimétricas. Essa impossibilidade de previsão de eventos futuros que possam afetar as transações não permite que se elaborem cláusulas contratuais que redistribuam os resultados dos impactos externos. Essa característica está ligada à racionalidade limitada dos agentes envolvidos na transação e acaba por adicionar custos às transações, pois os agentes que realizam os contratos (em face à incerteza ou risco, principalmente quando se trata de sistemas agroindustriais) se resguardam de distúrbios inesperados, fazendo salvaguardas contratuais ou monitorando o cumprimento do contrato, aumentando os custos de transação.

Então, o enfoque da Nova Economia Institucional permite que os tipos e as características das transações e dos contratos realizados pelas agroindústrias sejam observados e analisados da seguinte forma:

- *especificidade dos ativos*: medida em função dos seus diferentes tipos, de modo que, quanto maior for a especificidade, maior será o custo de transação;
- *frequência*: medida pelo número de vezes que as transações ocorrem;
- *risco e incerteza*: identificados por meio da presença, ou não, de mecanismos de salvaguarda e qualificados de acordo com o tipo;
- *flexibilidade dos contratos ex post*: identificada pela existência de futuras modificações dos contratos, ou seja, qual o tempo de duração dos contratos e renegociabilidade;

- *arbitragem pública e privada*: identificada pela existência de alguma interferência pública ou privada nas transações ou nos contratos.

Segundo Farina *et al.* (1997), ao se analisar um sistema agroindustrial, deve-se levar em conta o ambiente organizacional, institucional, tecnológico e competitivo onde ocorrem determinadas transações, com vistas em determinar a estrutura de governança existente nesse sistema. Observa-se que, além dos ambientes, os atributos das transações interferem na determinação da estrutura de governança. Nesse sistema, a relação mais importante a ser identificada é a determinação da Estrutura de Governança como decorrência dos atributos das transações, condicionadas pelos elementos institucionais, organizacionais, tecnológicos, competitivos e estratégicos. Analisados no curto prazo, os ambientes institucional, tecnológico e organizacional, condicionantes das Estruturas de Governança e das estratégias individuais, determinam o desempenho das firmas nos seus respectivos mercados. No longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais) determinam o ambiente competitivo, institucional e tecnológico, alterando as Estruturas de Governança eficientes. Verifica-se, assim, o caráter sistêmico e dinâmico desse tipo de abordagem.

Para Zylbersztajn e Neves (2000), ao se adotarem abordagens de análise sistêmicas em sistemas agroindustriais, pressupõe-se o conhecimento da organização pelos agentes que transacionam dentro do sistema. Assim, torna-se necessário verificar os padrões de concorrência e crescimento, baseados em condicionantes organizacionais, institucionais, concorrenciais e tecnológicos. Somados os ambientes e as estratégias utilizadas pelos agentes, forma-se a estrutura de governança onde a cadeia se apóia. Esta estrutura, se vista de forma sistêmica e sem diferentes graus de importância das variáveis, constitui o elemento central na análise, que permite determinar a existência de custos de transação e seus reflexos sobre o desempenho das organizações.

Torna-se necessário, portanto, verificar as variáveis que definem os ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, além

das estratégias das empresas, procurando construir a estrutura de governança onde o setor se apóia.

O ambiente organizacional de um sistema agroindustrial é composto por organizações, cooperativas, sindicatos, institutos de pesquisa e políticas setoriais e privadas. Se as organizações, cooperativas e sindicatos forem organizados para atuarem em defesa do setor, mediante pressões sobre o legislativo, buscando regras mais adequadas aos seus interesses, os custos de transação serão reduzidos, uma vez que isso restringe a possibilidade de comportamentos oportunistas por parte dos agentes do sistema. A segurança da transação implica maior ocorrência e maior eficiência, conseqüentemente, melhora o desempenho do setor.

O ambiente institucional é composto por sistema legal, tradições e costumes, sistema político, regulamentações, políticas macroeconômicas e governamentais. Um sistema jurídico eficiente resulta na redução dos custos de transação, pois inibe o comportamento oportunista dos agentes e aumenta a confiabilidade no cumprimento dos contratos formais e informais.

O ambiente tecnológico difundido entre as indústrias afeta os atributos das transações e, assim, seus custos. Tecnologias novas, até terem sido testadas e difundidas, causam aumento das incertezas e da especificidade dos ativos. Depois de testadas por algumas empresas e comprovada a sua eficiência, torna-se comum a todas às indústrias.

### **3. Metodologia**

Em termos gerais, a pesquisa que resultou neste artigo empregou uma metodologia descritiva – analítica. Esse tipo de metodologia mostrou-se adequada, pois o objetivo da pesquisa consistiu na descrição das características que envolveriam as transações que ocorrem na agroindústria de processamento e transformação do pêssego. Além disso, a pesquisa assume caráter qualitativo, pois enfatizou variáveis que expressam qua-

lidade, presença ou ausência de algo, ou mesmo grau de presença de determinada variável.

O objeto de estudo em análise foi a indústria de doces de pêssego localizada no município de Pelotas, em especial, as empresas associadas ao Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de Pelotas - SINDOCOPEL. Esse segmento econômico local está composto por seis empresas de maior porte (Conservas Olé, ICALDA - Indústria de Conservas Alimentícias Leon Ltda, Indústria de Conservas Schramm Ltda, Oderich Irmãos Indústria de Alimentos Ltda, Shelby Indústria de Conservas Ltda e Vega Industrial e Mercantil Ltda). Dessas empresas, três foram visitadas e seus gestores, entrevistados. As entrevistas seguiram um roteiro específico, configurado sob a forma de questionário estruturado composto por questões fechadas e construído para captar as principais variáveis associadas aos custos de transação das indústrias. Essa fase de visitas e entrevistas ocorreu durante os meses de setembro e outubro de 2002.

Nas entrevistas foram observadas as características das transações e dos agentes envolvidos, enfatizando-se o desenho das relações contratuais envolvidas e visando determinar a estrutura de governança adotada. A partir das entrevistas, procurou-se reunir ainda elementos capazes de auxiliar na configuração dos ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo que envolvem as unidades industriais processadoras de pêssego.

A pesquisa também utilizou dados e informações secundários coletados em instituições de pesquisa, associações, sindicatos envolvidos mais diretamente com as empresas, objeto de análise, além da pesquisa em literatura especializada.

A determinação da existência, ou não, de custos de transação e de suas possíveis fontes foi feita pela análise das informações primárias e secundárias, observando-se as características dos ativos envolvidos e das próprias transações, além das características gerais definidoras dos ambi-



entes institucional, organizacional e tecnológico, apoiando-se no referencial teórico da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação.

#### **4. O sistema agroindustrial de doces de pêssego em Pelotas**

A indústria conserveira de Pelotas iniciou sua produção na década de 40, vinculada ao processamento de frutas e legumes, em pequenas propriedades e realizada de modo artesanal (Rigatto, 2002). O setor expandiu-se no pós-guerra, em virtude do desenvolvimento da indústria alimentar brasileira, e Pelotas polarizou o processamento de pêssego. Nos anos setenta, a indústria conserveira inovou com a implantação de po-mares empresariais - propriedades da própria empresa processadora – o que alterou a relação entre empresas e produtores. Como consequência, houve aumento na produção de pêssego em calda, com concentração da produção nas maiores empresas que não apresentavam interrupções de suas atividades nos períodos de entressafra. O problema da sazonalidade que envolve essa atividade, normalmente, tem sido enfrentado por meio do processamento de outras frutas ou produtos hortícolas provenientes da região, como morango, batata, cenoura, pepino e milho doce, como forma de aproveitar as economias de escopo.

A crise dos anos oitenta, enfrentada pela economia brasileira, foi sentida claramente pela indústria conserveira de Pelotas, o que reduziu o tamanho do seu mercado e dificultou a diversificação da produção. A não-integração entre indústria e agricultura local não permitiu o surgimento de estratégias para superar as restrições ao crédito agrícola e a segmentação dos mercados alimentares e para preparar as empresas para a abertura comercial, que ocorreu no início dos anos noventa. A abertura comercial e a implementação do MERCOSUL propiciaram a entrada de novos competidores no mercado nacional, o que agravou ainda mais a crise, quando o Plano Real favoreceu as importações pelos efeitos da sobrevalorização cambial. Assim, são as raízes dos problemas da indústria conserveira em Pelotas a pequena diversificação da produ-

ção e o deficiente relacionamento com o setor primário. A abertura comercial levou as empresas a buscarem melhorias como créditos especiais, isenções tributárias para novos investimentos e conquista de barreiras alfandegárias para o pêssego importado.

#### **4.1. O ambiente organizacional**

Ao tratar dos elementos que definem o ambiente organizacional da agroindústria de doces de pêssego de Pelotas, observou-se que as empresas participam de grupos organizados, no intuito de exercer pressão política sobre o setor público, na tentativa de forçar ações que incentivem o setor. Assim, todas as empresas entrevistadas relataram que participavam de grupos de interesse, porém consideram esses grupos fracamente organizados. O Sindicato das Indústrias de Doces e Conservas de Pelotas - SINDOCOPEL, do qual as indústrias participam, tem o papel de representar e coordenar os interesses comuns das empresas do setor, como, por exemplo, estabelecer o preço que deverá ser praticado entre produtores e indústria, à medida que ocorrer safra normal. Nesse caso, a interferência do SINDOCOPEL ameniza os custos de transação, pois não há necessidade de realização de contratos anteriores à produção.

No entanto, as relações entre as associações e sindicatos são ocasionais e, normalmente, desempenham o papel de intermediar as relações entre agricultores e indústria nas negociações sobre o preço do pêssego. Nos últimos cinco anos, segundo percepção dos gestores das empresas pesquisadas, houve evolução nas relações de cooperação entre a indústria e os demais agentes do arranjo produtivo, como persicultores, órgãos públicos, associações, sindicatos, universidades e centros tecnológicos, bem como com fornecedores de equipamentos e de insumos, concorrentes e clientes finais.

Dentre as organizações de apoio ao setor produtivo de pêssego, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul –

SAA/RS é a que tem maior ligação com o setor. Em associação a ela estão as seguintes instituições: EMATER (Associação Riograndense de Empreendimentos e Assistência Técnica Rural), CEASA (Central de Abastecimento do Rio Grande do Sul), FEPAGRO (Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária) e CESA (Companhia Estadual de Silos e Armazéns). No caso específico do pêssego, a interferência da SAA/RS se dá via projeto de sistemas de produção de frutas. Assim, observou-se que a parceria com institutos de pesquisa (que transferem tecnologias aos produtores) colabora para redução de custos de transação incorridos pela agroindústria do pêssego. Esses custos de transação, afetados pela atuação das organizações de apoio, estão associados a qualidade do produto, volume da oferta e variedades produtivas que possam estender o período de safra, reduzindo os efeitos da especificidade de tempo associada a sazonalidade da produção do pêssego.

## **4.2. O ambiente institucional**

Dentre os principais elementos externos à agroindústria do pêssego de Pelotas e que constituem o seu ambiente institucional, estão os de infraestrutura, como os meios de acesso – estradas, ferrovias, portos e aeroportos –, os de caráter socioeconômico, como política de crédito, tributária, salarial e cambial, além das condições técnico-científicas, como acesso a centros de pesquisa e universidades para qualificação de recursos humanos, normatização e certificações da qualidade do produto.

Com relação à infra-estrutura de acesso, o município de Pelotas está localizado às margens do Canal São Gonçalo, que liga a Lagoa dos Patos e Mirim, distante 60Km do porto de Rio Grande. Distancia-se da fronteira com o Uruguai em apenas 135Km; da Argentina, 600Km; e de Porto Alegre, somente 250Km. A localização de Pelotas permite às empresas voltarem seu foco para exportação de doces de pêssego para os países do Mercosul, já que estão a pouca distância destes, ao contrário se comparado ao centro do Brasil com mercados como Rio de Janeiro e São Paulo. Assim, a exportação mostra-se vantajosa, do ponto de vista

logístico. Porém, levando-se em consideração entraves fiscais e tributários dos países vizinhos, a melhor opção parece ser a busca de mercados no centro do país.

Em relação ao ambiente institucional, a análise buscou informações sobre poder judiciário, políticas governamentais e reação da indústria à abertura comercial dos anos noventa. Com relação ao sistema legal e ao poder judiciário, a interferência maior foi no sentido de prover segurança ao cumprimento dos contratos, para reduzir custos de monitoramento das transações. Deve-se destacar, ainda, que as empresas pesquisadas consideram o sistema nacional de defesa da concorrência uma variável institucional importante para definir as regras de atuação das empresas no mercado, procurando preservá-lo do surgimento de empresas com largo poder de monopólio.

Uma questão institucional importante para o setor reside na política comercial exterior do Brasil. Isto ficou evidenciado quando, nos anos noventa, a abertura do mercado brasileiro aos bens importados resultou na grande exposição da produção nacional de doces de pêssego à concorrência com o produto importado, que, na maior parte das vezes, chegava ao mercado brasileiro com preços inferiores devido ao elevado volume de subsídios concedidos em seus países de origem. Com isto, as empresas de Pelotas, que já vinham apresentado baixa capacidade de adaptação desde a década anterior, acabaram por reduzir e até mesmo para a produção de doce de pêssego. Atualmente, há uma mobilização do setor para exercer pressão sobre as autoridades governamentais brasileiras, com vistas na modificação nos critérios de importação e na sobretaxação do pêssego importado. Esta é uma evidente tentativa do setor de proteger a indústria de pêssego brasileira, por meio da modificação no ambiente institucional.

### **4.3. O Ambiente tecnológico e competitivo**

O ambiente tecnológico em torno da indústria de doces apresenta pequena alteração entre as plantas das firmas, visto que a maioria delas trabalha em células de produção semi-automatizadas. A mão-de-obra humana está presente em praticamente todo o processo produtivo, desde a separação do pêssego na esteira para a retirada do caroço, até o encaminhamento das latas para o depósito. Tem-se ainda que, no processamento do pêssego comercializado em fatias, a participação da mão-de-obra é ainda maior.

Embora Pelotas constitua um dos principais pólos universitários do Rio Grande do Sul, o que favoreceria a qualificação e o aperfeiçoamento dos empregados, pode-se observar que a mão-de-obra utilizada pela indústria, na sua maioria, tem baixo nível de escolaridade, ou seja, apenas e primeiro grau incompleto. Esse tipo de mão-de-obra é utilizado apenas no período de safra da empresa, assim como os demais níveis mais baixos. A qualificação de nível superior é basicamente restrita ao nível da gestão das empresas. Apenas algumas atividades mais específicas empregam mão-de-obra especializada, nas quais se observa que mais da metade é formada por técnicos de nível médio com formação local. Nesse sentido, o caráter sazonal da produção também implica contratação de mão-de-obra “safrista” (utilização da mão-de-obra apenas na safra do pêssego), o que, além de não permitir maior exigência com o nível de qualificação, acarreta custos de transação, na medida em que, a cada ano, as empresas devem se lançar no mercado contratando trabalhadores. Isso também envolve custos de obtenção de informações, seleção de pessoal e elaboração de contratos temporários de trabalho, ou seja, também aqui se evidenciam significativas fontes de geração de custos de transação que, provavelmente, afetam o desempenho das empresas.

#### 4.4. Estruturas de governança

As estruturas de governança, em determinado sistema, surgem com o objetivo de tornar mais eficientes as transações que ocorrem em seu meio. Elas se apóiam nos diferentes ambientes existentes dentro e fora das firmas, podendo assumir três formas básicas: mercado, hierarquia e mista ou híbrida. O tipo de estrutura organizada por relações típicas de mercado tem o preço como alocador do sistema. Nas estruturas hierárquicas ocorre a integração entre produtores e indústria, enquanto na estrutura do tipo mista ou híbrida ocorre um misto entre realização de contratos e integração.

As informações obtidas permitem que se façam algumas considerações sobre a estrutura de governança da indústria de doces de pêssego de Pelotas. Destaca-se, que tanto em relação aos produtores rurais como em relação aos compradores de doces produzidos pela indústria, as poucas empresas que compõem a indústria detêm o controle da maior parte do mercado. Essa característica possibilita que as empresas utilizem uma estrutura mista de contrato e mercado, que se reflete no desenho dos seus arranjos contratuais. Dentre as compras de matéria-prima pelas indústrias, 67% delas são realizadas com contratos informais e 33%, com contrato formal entre produtores e indústria.

Dessa forma, verifica-se que a indústria, na maior parte das vezes, estabelece relações simples de mercado para obtenção de matéria-prima. Informalmente, os sindicatos de produtores e indústrias definem o preço do quilograma do pêssego *in natura*, para safras consideradas com oferta normal. Caso a safra seja de pouca produção ou de excesso de produto, as relações passam a ser de mercado, sendo regidas pelo tamanho e pela qualidade dos frutos. Mais uma vez, aqui se destacam as características próprias do pêssego – sazonalidade, alta perecibilidade e produção largamente sujeita às variações climáticas – como causas que dificultam o estabelecimento de estruturas hierarquizadas (contratos de integração vertical).

#### **4.5. Políticas de conduta, nível de informação e custos de transação**

Quanto às estratégias adotadas pelas empresas com relação aos canais de comercialização, podem-se perceber a grande utilização de agentes comissionados e a venda direta a atacadistas. As firmas eliminam custos de transação ao transferirem para esses agentes os custos de identificação das demandas e penetração nos mercados. Nas vendas, segundo as indústrias, os principais riscos envolvidos na realização das vendas são preços, irregularidade da demanda, prazos de recebimento e quantidade demandada e, por fim, o não recebimento monetário.

Com relação às condições técnico-científicas, observou-se que, dentre as principais inovações adotadas na década de 90, está a incorporação de novos equipamentos na planta industrial, o que demonstra a necessidade que as empresas tiveram de aumentar sua competitividade diante da abertura de mercado realizada nesse período. Essa incorporação de equipamentos se dá pela importação de máquinas. Porém, na região onde a indústria está inserida, são contratadas consultorias especializadas, o que demonstra a importância de universidades e centros de pesquisa locais. A troca de informações entre as indústrias se dá em nível local, isto é, com empresas também localizadas no município de Pelotas.

As perspectivas da indústria, nesse sentido, são intensificar a qualificação no setor técnico da empresa, porém consideram que, no momento, a qualificação dos funcionários é adequada. Para o aperfeiçoamento futuro serão utilizadas as instituições locais. Observa-se, portanto, que as instituições de ensino têm relevante papel para o desempenho futuro desse segmento agroindustrial.

Dentre as empresas observadas, a maioria delas mantém algum tipo de programa de capacitação ou de transferência de tecnologia para os produtores. Esta transferência constrói certa dependência bilateral, o que facilita a transação entre os agentes e implica uma estrutura de governança específica capaz de eliminar alguns custos de transação decorrentes da especificidade e qualidade dos ativos envolvidos.

Quanto às informações dos produtores de pêssego sobre o mercado (preços, quantidades demandadas e ofertadas, etc.), as indústrias asseguram que estes têm um nível de informação entre médio e alto, devido ao conhecimento adquirido da produção (tradição) e do relacionamento com outros produtores por meio do Sindicato. Esse médio a alto nível de informação proporciona ao produtor individual um igualmente médio a alto poder de barganha para a venda de seu produto. Por exemplo, caso a produção seja pequena (devido a problemas generalizados, como o clima impróprio), os produtores não chegam a se deslocar até a indústria para vender sua produção, pois sabem que as empresas virão até eles; então o seu poder de barganha é maior. Se, ao contrário, a safra for excelente, os produtores procuram logo a indústria para colocar sua produção e assegurar o preço; nesse caso, seu poder de barganha diminui consideravelmente.

Dentre as empresas entrevistadas, a maioria relatou que o pêssego utilizado na produção do principal produto requer características especiais. No caso de a empresa ficar impossibilitada de utilizar o pêssego adquirido dos produtores na fabricação do produto principal, este pode ser reaproveitado na produção de um produto secundário, com uma perda de receita relativamente baixa. Na aquisição do pêssego pelas indústrias junto aos produtores, observa-se que, para a maioria delas, a principal variável é a necessidade do transporte do pêssego em embalagens especiais e ainda em veículo especial.

Pode-se verificar que o produto pêssego incorre em certa especificidade para as indústrias, já que demanda embalagens e veículos especiais para o transporte, dada a sua alta perecibilidade e fragilidade. Esse tipo de especificidade, segundo Claro (1998), é denominado de especificidade de ativos físicos. Outras variáveis que indicam a presença de especificidade do ativo pêssego estão na qualidade exigida dos produtores, na dispersão e na distância dos pomares. Estes últimos elementos demonstram a existência de especificidade de local, o que implica certa dependência bilateral refletida em custos de estoque e de transporte. Igualmente, é possível observar que as indústrias se adaptaram à variá-



vel sazonalidade, contratando mão-de-obra somente em época de safra e fazendo a embalagem e a comercialização das latas após o período de pico da safra, com a mão-de-obra fixa da indústria. Essa variável deve ser tomada com atenção quanto aos possíveis custos de transação que possa gerar.

Outro elemento importante na verificação de custos de transação é o risco envolvido. Dentre os riscos incorridos pelas agroindústrias de doces de pêssego, estão a falta de produto e as entregas fora do prazo. A coordenação ou integração vertical poderia reduzir esse tipo de risco e suas implicações nos custos de transação. Nesse sentido, a indústria internalizaria uma etapa tecnologicamente diferente da sua atual, reduzindo custos de elaboração e monitoramento contratual. Para precaver-se contra os riscos, a indústria atualmente busca parceria agrícola com os produtores rurais. No entanto, dadas as próprias características do pêssego *in natura* e do seu processo de produção altamente condicionado pelas variações climáticas, no caso de uma integração vertical, as empresas, ao reduzirem custos contratuais por esta via, por outro lado, aumentariam seus custos de transação ao incorporarem os elevados riscos associados às variações na qualidade e no volume obtido em cada safra.

Para essas agroindústrias, os principais riscos envolvidos na produção da matéria-prima utilizada no processamento estão no clima. Observa-se, porém, que a indústria reduz esse tipo de risco, transferindo-o para os produtores, que não produzem sua própria matéria-prima em processos integrados, numa estrutura de governança que faz um *trade off* entre custos de transação e custos operacionais efetivos.

Na realização dos contratos de compras pelas indústrias é levado em conta, em 38% dos casos, o tempo de relacionamento entre a indústria e os produtores; em 25%, a confiança e a idoneidade; e, por último, em 13%, a obtenção de garantias. Essas condições implicam menores custos de transação, pois dispensam a necessidade de contratos. Dentre os custos envolvidos na comercialização, a indústria considera os custos da

realização dos contratos praticamente sem importância e, dentre os mais importantes, estão custos com armazenagem, embalagens e rótulos, fretes, comissões e identificação do mercado e devolução de pedidos e publicidade e propaganda.

## 5. Considerações finais

Observou-se que os custos considerados importantes pela indústria são aqueles mais “aparentes” ou “visíveis”, sendo que os contratos não totalizam grandes custos às empresas. Há, por parte da indústria, clareza quanto aos custos operacionais, porém não se pode dizer o mesmo em relação aos seus custos de transação, embora, como foi visto, existam vários fatores potencialmente geradores de custos de transação na agroindústria de doces de pêssego de Pelotas.

Portanto, acredita-se que este estudo possa ter contribuído para sinalizar a importância dos Custos de Transação no ambiente do *agribusiness*, identificando especialmente elementos geradores desses custos para o caso da agroindústria de doces de pêssego de Pelotas.

## Referências bibliográficas

CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil**. 1998. 103p. Dissertação – Universidade de Lavras, Lavras. 1998.

COASE, R. **The nature of the firm**. New York: Oxford University Press, 1991.

FARINA, E. M. M. Q., et al. **Competitividade: mercado estado e organização**. São Paulo: Editora Singular. 1997.

**RICHETTI A. e SANTOS, A. C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT.** Disponível em [www.dea.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc](http://www.dea.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc). Acessado em: 12/06/2002.

**RIGATTO, P. Correlações entre as abordagens concorrencial e institucional:** Caso do setor de frutas e conservas do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://read.adm.ufrgs/read12/artigo/artigos.htm>. Acessado em 10/09/2002.

**WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

**ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares:** indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

**Abstract** - The production of desserts and fruit jellies is a traditional agribusiness activity in the south of Brazil, especially in Pelotas, Rio Grande do Sul. However, the Brazilian commercial opening that was processed in the beginning of the 1990' years, it influenced negatively this segment, mainly in relation to the peach. This resulted in a new roll of conditions that culminated in the need of a revaluation of the transactional behavior among the agents involved in this segment. In this aspect, it is necessary to consider that the agribusiness system capacity of organization depends on the contractual arrangements that are established among the. In spite of these contractual relationships that causes an influence on the system efficiency it depends, not only of the assets involved characteristics and the agents' behavior, but the institutional, organizational and technological aspects also influence it. About it, this paper intent to identify the presence of transaction costs in the contractual relationships established in the peach agribusiness system in Pelotas. In this sense, the analysis locates inside of the New Institutional Economy approach and in the Transaction Costs Economic theory.

**Keywords:** Agribusiness, Economic Transaction Costs, Peach

